

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA

MICHEL YURY DE SOUZA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA – AGÊNCIA BANCÁRIA DO SETOR
PÚBLICO FEDERAL**

CURITIBA
2015

MICHEL YURY DE SOUZA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA – AGÊNCIA BANCÁRIA DO SETOR
PÚBLICO FEDERAL**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Federal do Paraná –UFPR., como pré-requisito parcial a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA

2015

Resumo

Nas Organizações de Natureza Pública, é necessária reflexão constante dos objetivos alinhados à natureza da Organização, em concordância com a satisfação das demandas dos serviços prestados, atendendo dentre outros aos anseios da sociedade. O objetivo do presente trabalho é fazer uma reflexão sobre o uso da Gestão por Competências como estratégia para a gestão de pessoas em uma unidade bancária. Com o trabalho realizado, foi possível identificar que dentre as competências esperadas o Desenvolvimento das pessoas, onde cada colaborador é responsável pelo desenvolvimento dos demais colegas, mereceu atenção especial. A ideia aqui é pulverizar o conhecimento da melhor forma possível, fazendo com que haja um clima propício à troca de informações, gerando nos atores um senso de responsabilidade em aprender bem para ensinar bem. Um dos caminhos é identificar as competências que fazem parte dos valores empresariais da empresa e fazer a socialização dessas informações nas agências.

Abstract

In Organizations of a Public Nature, constant reflection of the objectives aligned to the nature of the Organization is necessary, in agreement with the satisfaction of the demands of the services rendered, attending, among others, the society's wishes. The objective of the present work is to reflect on the use of Management by Competencies as a strategy for the management of people in a banking unit. With the work accomplished, it was possible to identify that among the expected competencies the Development of the people, where each employee is responsible for the development of the other colleagues, deserved special attention. The idea here is to pulverize knowledge in the best possible way, making it conducive to exchange information, generating in the actors a sense of responsibility in learning well to teach well. One of the ways is to identify the competencies that are part of the company's corporate values and to make the socialization of this information in the agencies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
2.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE	8
2.2 DESCRIÇÃO DO SETOR	8
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 GESTÃO DE PESSOAS	17
4. ANÁLISE E SOLUÇÃO DA PROBLEMÁTICA	18
REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

Decorrentes das constantes mudanças ocorridas no país nos últimos anos, aliada às modificações econômicas no âmbito mundial, faz-se cada vez mais necessário a viabilização de adequações no âmbito das empresas incluindo as de Administração Pública. Se esta for integrante do Sistema Financeiro Nacional, exige-se ainda mais, buscando sempre um melhor desempenho, aliado ao suprimento das demandas da sociedade.

Expostas e suscetível aos cenários em constantes mutações e incertezas quanto a continuidade do negócio, surge como necessidade primária o alinhamento das funções do Departamento de Recursos Humanos aos objetivos das organizações, visando assim uma maior sustentação as estratégias do negócio. (ASHTON et all, 2004).

Baseadas nas dinâmicas de Mercado, aliadas ao comportamento esperado da organização a ainda alinhadas com um contexto ambiental diversificado e em constante mutações, defini-se a estratégia Organizacional. Esta é determinada pela missão e visão da empresa, servindo como peça fundamental para a confecção e implementação do Planejamento Estratégico que possui a função de formular objetivos, programar e executar ações, alinhadas às condições Ambientais da organização. (BATERMAN E SNELL, 1999).

Segundo Chiavenato (2010, p.74: “A Estratégia requer um planejamento estratégico para ser colocado em ação”. Nesse sentido, Lopes (2009), afirma que a Estratégia deve definir os rumos para estabelecer as metas de desempenho, pois isso garante um melhor alinhamento integrado das diferentes células da organização rumo aos objetivos estabelecidos.

Já o Planejamento Estratégico deve traduzir em ações a Estratégia Global da empresa, de forma sistêmica, procurando envolver toda a organização. O PE normalmente é definido pela alta Gerencia e seu horizonte temporal é de longo prazo.

Derivado do Planejamento Estratégico, e certamente um dos aspectos mais importantes, destacamos o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, que

normalmente busca integrar de maneira coordenada o Capital Intelectual da organização aos seus Objetivos e Metas.

Para Chiavenato (2010):

O Planejamento Estratégico refere-se à maneira como a função de Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários, ou seja, alinhar talento e competências com as necessidades da organização.

Em um contexto Econômico onde as organizações buscam diferenciais competitivos para oferecer um “algo a mais” aos seus clientes, o foco tem sido cada vez maior nas pessoas que compõe as organizações e suas competências instaladas. Buscando alternativas para a Administração de Recursos Humanos, surge então a Gestão por Competências, que é realizada considerando a composição intelectual do indivíduo, tais como: conhecimento, habilidades, atitudes, desempenho e resultados (GRAMIGNA, 2002).

A partir daí, a gestão de pessoas ganhou importância singular nas organizações, passando a ser norteada pelo conceito de competências (MEDEIROS apud Ruas 2005).

Neste plano, a competência pode ser descrita como um conjunto de capacidades ou recursos, que sensibilizadas, permitem ao indivíduo produzir respostas as situações complexas, agindo de acordo com as expectativas da organização (LE BOTERF 2003; RUAS 2005. apud FEUERSCHÜTTE et al 2009). De acordo com os autores se faz necessário um alinhamento entre o conhecimento e as habilidades para que se produza um comportamento adequado do indivíduo.

Nas Organizações de Natureza Pública, é necessária reflexão constante dos objetivos alinhados a natureza da Organização, em concordância com a satisfação das demandas dos serviços prestados, atendendo dentre outros aos anseios da sociedade.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em questão faz parte do Sistema financeiro Nacional, trata-se de um banco público, com aproximadamente 100 mil funcionários, distribuídos em 6 macrorregiões, contendo 84 superintendências que somam aproximadamente 4,2 mil agências.

Sua missão esta arraigada no desenvolvimento sustentável do País, atuando como principal parceiro do Governo Federal e das ações de políticas publicas.

O lucro líquido no 1º semestre de 2015 foi de 3,5 bi, crescimento de 2,8% em relação ao mesmo período do ano passado. O resultado no período decorreu, principalmente, do aumento de 33,9% nas receitas financeiras de crédito e de 56,4% no resultado de títulos e valores mobiliários e derivativos, além do incremento de 13,2% nas receitas de prestação de serviços e tarifas. As receitas totais alcançaram R\$ 65,3 bilhões, crescimento de 37,0% em relação ao primeiro semestre de 2014.

O resultado da intermediação financeira alcançou R\$ 10,3 bilhões no primeiro semestre. O resultado operacional foi de R\$ 1,4 bilhão no semestre. O retorno sobre o PL médio nos últimos doze meses foi de 12,5%.

Segundo o novo critério do BACEN, a partir de 2015 o cálculo do índice de Basiléia passou a considerar o conglomerado prudencial, com isso, o índice totalizou 14,0%, composto principalmente por capital principal que corresponde a 10,4%, o que demonstra uma estrutura de capital sólida e robusta.

Em 12 meses, o índice de eficiência operacional melhorou 2,0 p.p. alcançado 55,9%, resultado de ações de ampliação dos negócios com clientes, racionalização de gastos e ações de aumento da produtividade.

A rede possui 65,7 mil pontos de atendimento, aonde foram realizadas mais de 3,9 bilhões de transações. São 4,2 mil agências e postos de atendimento, 29,4 mil correspondentes e lotéricos, e 32,1 mil máquinas em postos e salas de auto-atendimento, além de 2 agências-barco e 18 caminhões-agência. A Instituição conta atualmente com 97,9 mil empregados concursados.

2. 1 Descrição da Unidade

A agência em questão possui aproximadamente 80 funcionários, distribuídos em 1 cargo de Gerente Geral, 9 Gerentes de Relacionamento pessoa física, 3 Gerentes de Relacionamento Pessoa Jurídica privada, 1 Gerente Administrativo, 1 Gerente dos caixas, 1 Gerente dos Correspondentes bancários, 1 Gerente Pessoa Jurídica Publica e 1 Gerente de Atendimento Social.

A unidade possui ainda 5 cargos de assistente de atendimento, 15 cargos de caixas, e aproximadamente 40 funcionários sem cargos comissionados.

O volume de atendimento nesta unidade é o maior da superintendência, em um universo de 50 agencias de vários tamanhos e de diferentes mercados.

2.2 Descrição do Setor

O setor analisado é de pessoa física, em que percebemos a atuação do gerente de forma a se impor sobre seus subordinados, adotando um estilo de liderança baseado no uso da autoridade, fato este que gera descontentamento entre os que com ele trabalham.

Toda ação de destaque seja em vendas de produtos ou serviços originados pelas pessoas que com ele trabalham, são alvo de críticas e de repreensões pelo referido gerente.

Caso 1 - Dias atrás um funcionário de sua equipe, almejando uma melhor posição profissional, começou por iniciativa própria a fomentar a negociação e venda de aplicações financeiras. Tratava-se de uma ação de prospecção deste produto, contatando os clientes da carteira, através de ligações, e-mails e também no atendimento diário e pessoal.

Tratava-se de uma ação alinhada aos objetivos da agência. Com o passar dos dias, começou a surtir efeito. Aos poucos os clientes começaram a aderir ao investimento proposto e a notícia chegou até o conhecimento do gerente. Imediatamente após o expediente daquele dia, ele convocou a equipe para uma reunião, e o principal assunto abordado foi a iniciativa do funcionário.

Ele o questionou na frente dos demais colegas, indagando se o mesmo possuía qualificação suficiente para tal oferta, ameaçando tomar providências caso houvessem reclamações, enfim, trazendo à reunião todas as possibilidades contrárias a ação, gerando aparente tristeza e desmotivação ao colega. Em nenhum momento ele enalteceu os pontos positivos da iniciativa.

Caso 2 – Em outra ocasião, uma funcionária que trabalhava junto a este gerente o procurou, manifestando o desejo de se candidatar a uma vaga gerencial, uma oportunidade aberta em outra agência, ela pediu um *feedback* sobre as atividades que ela realizara no tempo em que trabalhavam juntos, bem como orientações de encareiramento.

Após alguns poucos minutos de conversa, a mesma estava com aparente ar de desânimo, quase chorando. Após a conversa ela relatou que o *feedback* foi em tons de críticas generalizadas, chegando ao ponto do referido gerente falar que a mesma estava muito longe da qualificação necessária ao cargo pretendido.

Após o incidente, a funcionária aproveitando de uma oportunidade de realocação lateral à função desempenhada, pediu transferência de segmento, alegando ao Gestor da unidade que pretendia outros desafios em outras áreas. Passados mais algumas poucas semanas na nova atividade, e pelo bom desempenho continuado apresentado por ela, à mesma foi convidada a assumir uma carteira de clientes na função pretendida de Gerente de Relacionamento Pessoa Física. Neste convite realizado, o gerente na outra unidade evidenciou pontos favoráveis a ascensão que foram totalmente contrários ao recebido pela funcionária no primeiro *feedback* recebido. Atualmente, essa funcionária desempenha atividades de gerência na mesma unidade onde ela era assistente, exercendo função igual ao do gerente que a desqualificou para a atividade.

O gerente em questão atua nesta carteira comercial há aproximadamente duas décadas, e por isso tem muito contato com os clientes, trazendo resultados expressivos ao segmento em que atua, ou seja, podemos considerar que o mesmo possui um bom desempenho de forma isolada. Porém em dois anos, nas duas vagas de Assistente de atendimento que apoiam esta carteira comercial já passou cinco pessoas diferentes, e cada novo que chega, em poucos dias já começa a assuntar formas de transferência, na maioria das vezes por conta dos motivos descritos acima.

Tomemos como base e para fins de comparação, uma outra Unidade com a mesma estrutura elencada acima, em que há 1 (um) Gerente de Relacionamento e dois Assistentes de Atendimento, percebemos que a rotatividade foi quase inexistente no mesmo período de dois anos.

Não obstante a isso, qualquer outro funcionário com menos idade e principalmente menos tempo de empresa que o citado Gerente, mas que possua cargo e salário mais expressivos são alvos de críticas na famosa “rádio corredor”. Relatos de pessoas que foram procuradas pelo Gerente como ouvintes das críticas aos demais colegas enquadrados acima.

Mesmo com todas essas situações descritas acima, o Gerente se mantém na atual posição, pois o resultado financeiro trazido por ele e pela sua equipe é de significância a unidade, representando cerca de 15% do resultado total.

Aliado a isso, temos o fato de que o referido gerente possui bastante contato junto às pessoas influentes do município e qualquer ação que ele entenda como uma correção e/ou *feedback* por parte do gestor da unidade poderia ser entendida como afronta e isso poderia repercutir em danos aos resultados da unidade.

Lembramos ainda que a empresa é composta por funcionários concursados, com certa estabilidade empregatícia, fato este que dificulta bastante às alterações de quadro e/ou remanejamentos.

A descrição dos fatos acima está embasada em observações feitas no período de aproximadamente seis meses, bem como no depoimento falado, obtido através de conversas com os funcionários que trabalharam e outros que ainda trabalham no segmento observado.

Segue para fins de comprovação de efetividade abaixo um quadro de produtividade em vendas na unidade nos últimos 90 dias. Para preservar a identidade dos atores envolvidos, classificamos por carteira comercial, sendo PF01 (para casos em que o funcionário trabalha no segmento PF), PFX (para casos em que o funcionário é pertencente ao segmento objeto de estudo) e PJ (para funcionários pertencentes ao segmento PJ). Também destacamos em tamanho de fonte maior os casos em que o funcionário já pertenceu ao segmento objeto de estudos e hoje atua em outro segmento sob a supervisão de outro gerente:

JULHO/2015		
SEGMENTO	QUANTIDADE	% DO TOTAL
PF01 – Ex- funcionário do segmento	41	54,54%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	6	19,98%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	93	11,48%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	65	3,30%
PFX – Funcionário do Segmento	11	3,12%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	36	3,08%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	25	1,24%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	14	1,12%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	40	1,08%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	8	1,05%

AGOSTO/2015		
SEGMENTO	QUANTIDADE	% DO TOTAL
PJ - funcionário de Pessoa Jurídica	19	31,17%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	15	23,80%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	34	8,26%
PJ - funcionário de Pessoa Jurídica	11	6,45%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	12	6,45%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	37	6,06%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	31	5,99%
PFX – Funcionário do Segmento	18	4,00%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	16	3,97%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	26	3,85%

SETEMBRO/2015		
SEGMENTO	QUANTIDADE	% DO TOTAL
PJ - funcionário de Pessoa Jurídica	11	69,47%
PF01 – Ex- funcionário do segmento	28	7,47%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	32	4,40%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	30	3,46%
PFX – Funcionário do Segmento	29	3,45%
PJ - funcionário de Pessoa Jurídica	17	3,05%
PF01 – Ex- funcionário do segmento	10	2,62%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	15	2,12%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	107	1,99%
PF01 – funcionário de outros segmentos PF	13	1,98%

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante desse contexto de expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se fundamental a inclusão de novas práticas de gestão. As mudanças são percebidas pelas organizações de diferentes maneiras, ora exigindo pequenas correções de cursos, ora sendo necessário intervenções mais profundas para garantir a sustentabilidade do negócio.

De acordo com ENAP (2009), “esse novo cenário exige maior qualificação e estabelece maior fluidez nas atividades profissionais [...]” Se configura também num contexto onde as mudanças estão presentes nas diferentes funções e tarefas, falta de definições em postos de trabalhos, aumentando ainda mais o clima de incertezas quanto a continuidade e futuro profissional nas organizações.

Destacamos nesse novo cenário, as constantes mudanças para profissionalizar o Capital Intelectual na Administração Pública, buscando uma melhor adequação dos recursos disponíveis às demandas existentes. (NININGER; ARTITTI, 2004 apud FEURSCHÜTTE et al 2009). Espera-se que o perfil do gestor público sofra mutações, para que além da formação técnica, seja desenvolvidas novas competências, melhorando assim a prestação de serviço à sociedade. (BACON, 1999, apud FEURSCHÜTTE et al, 2009). Aumenta-se assim a necessidade de identificar e mapear as competências dos gestores, estabelecendo padrões alinhados aos objetivos definidos pela empresa, pautados no campo ético e moral.

Mesmo com constantes investimentos na qualificação e modernização das técnicas de Gestão, percebemos ainda muitos traços de uma cultura burocrática predominante na Administração Pública, fato este que muitas vezes sobrepõe a real missão e as competências principais das organizações Públicas (PAES DE PAULA, 2005). O que se percebe dentro deste contexto, são ações de qualificação e capacitações isoladas, possivelmente pelo caráter público, político, econômico ou administrativo. Dentre esses motivos, destacamos também a falta de interesse de buscar por melhor profissionalização por parte dos servidores públicos. (FEURSCHÜTTE et al 2009).

A intenção deste novo modelo é agregar novos conceitos do Gestor Público, buscando alternativas dentro do seu portfólio de competências instaladas,

transpondo as dificuldades burocráticas estabelecidas pelo próprio modelo, respeitando as normas e leis, bem como os interesses dos que o cercam. (BACON, 1999, apud FEURSCHÜTTE et al 2009).

O debate envolvendo o tema competências nas relações de trabalho, surgiu com mais força no setor privado, onde através da Gestão por Competências garante maior competitividade entre os concorrentes. No setor público, mesmo existindo menor concorrência em determinados setores, enxergamos a Gestão por Competências em várias áreas, como o recrutamento e seleção, na busca de resultados e metas. (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006 apud FEURSCHÜTTE et al 2009, p.5)

Em nosso contexto, a Administração Pública ainda navega em águas pouco conhecidas, levando os gestores a se deparem com situações novas e ainda desconhecidas, exigindo destes gestores respostas rápidas as novas demandas, sem contar com padrões pré-estabelecidos, levando estes a recorrer às experiências anteriores. Ou seja, quase toda inovação produzida neste sentido exige muita energia por parte daqueles que vivenciam o cotidiano de cada organização.

Essa transição não ocorre de forma imediata, e sim em ondas de transições, nos quais as metas e desafios passaram de eventos pontuais para rotineiros e constantes, onde busca-se continuidade com sustentabilidade, e para isso, as funções de Recursos Humanos devem estar alinhadas com esses objetivos, dando suporte a estratégia determinada. (ASHTON et al, 2004)

Em 2010 de acordo com o Relatório OCDE (Brasil 2010), o governo federal passou a introduzir a gestão por competências como matéria, visando o incremento na capacitação do servidor público, essa ação representa um marco na qualificação e profissionalização destes servidores, que começam a receber estímulos para que ampliem o portfólio de conhecimentos e competências no serviço público.

De acordo com o OCDE (2010) há um Decreto do governo datado de 2006 (Decreto 5.707, de 2 de fevereiro de 2006), que introduz o conceito de Gestão por Competências para o desenvolvimento de executivos de gestão. Ele orienta ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para que os servidores públicos estejam alinhados aos objetivos e desafios das organizações.

A gestão por Competências esta sendo inicialmente abordada como uma forma de reorientar e reforçar a formação e desenvolvimento para valorizar o serviço público e para incutir uma cultura de desenvolvimento contínuo.

A abordagem baseada em competências esta sendo usada para modernizar a formação e desenvolvimento e destiná-los as prioridades identificadas por meio da análise das competências requeridas pelos diferentes organismos do setor publico. Dada a necessidade de reforçar as competências e alinhá-las com as necessidades atuais e futuras e melhorar a relação custo benefício da formação, concentrar a Gestão por Competências nesta área, como primeiro passo, faz sentido. (RELATORIO DA OCDE, BRASIL 2010, p. 134).

Gestão por Competências tem sido considerada como uma das bases para as estratégias de Recursos Humanos. Ramos (2001, apud PAIVA e MELO 2008, p.369) define Gestão por Competências como estruturada nos seguintes eixos: (i) gestão provisional de empregos e competências, a partir da individualização das competências, perspectivas e possibilidades de mobilidade horizontal e/ou transversal de cada trabalhador; alinhados as exigências organizacionais e seus impactos na formação de cada individuo; (ii) incentivar as ações de desenvolvimento de cada individuo e reconhecer suas competências; (iii) estabelecer formas de avaliar e reconhecer os servidores de acordo com suas competências e desempenhos.

Para Amaral (2006), a Gestão por Competências consiste em enaltecer os conhecimentos acumulados, *know-how*, ou seja, a experiência e comportamento em contextos determinados. O principal objetivo é usar as competências para alterar a forma com que as pessoas são geridas evidenciando a competência como mola propulsora para gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, e sua avaliação de desempenho. (Relatório da OCDE Brasil 2010)

Dado ao atual contexto, surge a necessidade de se flexibilizar as competências instaladas, visando solucionar situações ainda não previstas, e/ou pouco conhecidas pela organização.

Para Leme (2005, p.169 apud Ruano):

A volatilidade do mercado imprime à Gestão de Pessoas um caráter dinâmico e adaptável a eventuais turbulências nas organizações. O sistema de Gestão por Competências surge como uma alternativa inteligente que via proporcionar resultados mensuráveis de performance de pessoas em relação aos objetivos da empresa.

De acordo com ENAP (2005, p.52), “o conceito de competências consiste numa idéia de construção e contempla, fundamentalmente, duas dimensões de análise: a individual e a organizacional”.

Fleury e Fleury (2000), apud Locha e Aslhey (2008, p.13) afirmam que “competências é um saber agir de maneira responsável que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico á organização e valores sociais ao individuo”.

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (2000), apud Locha e Aslhey (2008, p.13), ao aumentar a competitividade, a instabilidade política e econômica, aumenta-se também a necessidade das organizações de especializarem, gerando assim ainda mais competência interna. É através deste processo de aprendizagem e gestão de conhecimento que se desenvolvem as competências necessárias para a execução de uma estratégia competitiva, conforme exemplificado na figura 1.

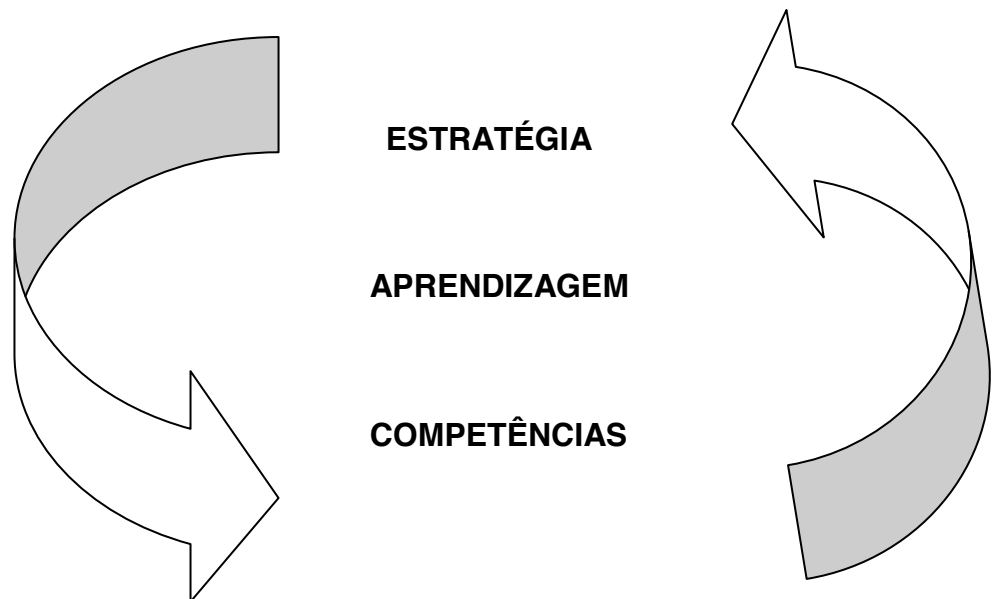


Figura 1 – Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem.
Fonte: Fleury e Fleury (2000, apud Locha e Ashley, 2008 p. 13).

Na visão de Dutra (2001, apud LOCHA E ASHLEY, 2008 P.13), complementa esse conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, “a competência está vinculada á capacidade de entrega do individuo, realizada a partir da aplicação do estoque de repertorio individuais e organizacionais”. Neste modelo de Gestão por

Competências, o autor evidencia que para que se cumpra com os objetivos da empresa, é necessário primeiro que os indivíduos desenvolvam competências para progressão de carreira.

Para Deluiz (1996, apud ENAP 2009, p. 39):

Na literatura corrente, a noção de competência é vista, em termos gerais, como a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em determinado contexto cultural.

De acordo com ENAP (2009), destacam-se diferentes definições de competências, cito algumas de diferentes autores a seguir:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY 1996, apud DUTRA E COLABORADORES 2000. p.39 – ENAP 2009).

Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho. (LE BOTERF 2000, apud ENAP 2009. p. 39).

Características individuais observáveis – conhecimento, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida. (MCCLELLAND 1970, apud RESENDE 2000, p. 39).

Os autores são unânimes em descrever e definir a competência como uma ação conjunta que envolve basicamente o querer e o saber fazer algo de forma com que o resultado produzido seja aprovado e reconhecido como alinhado aos objetivos da organização. Percebemos aqui que este resultado depende muito do indivíduo e que nem sempre este terá todas as condições para que este desenvolvimento ocorra proporcionado pela organização. E mesmo que isso não ocorra, que não hajam grandes investimentos por parte da organização, mesmo assim isso não é fator determinante para que se busco um melhor desenvolvimento individual.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas esta intimamente ligada a Gestão por Competências, e ambas devem caminhar alinhadas para que seja produzido resultados de acordo com os objetivos da organização.

Segundo Rabaglio (2009, p.10):

Se partirmos do princípio que todos os resultados são realizados pelas pessoas e que o modelo de Gestão determina maior ou menor produtividade e qualidade através das pessoas, a saída é investir num modelo de gestão que esteja alinhado com eficácia em resultados.

Neste contexto percebemos que há uma inter-relação entre o trabalho e a instituição, em que o primeiro busca no segundo uma forma de viabilizar seus planos e objetivos pessoais e profissionais, enquanto as organizações buscam em seus colaboradores uma forma de atingir os objetivos corporativos.

A atual Gestão de Pessoas consiste em integrar varias atividades, visando resultados sinérgicos e multiplicadores tanto para a organização quanto para as pessoas que se dedicam a ela (CHIAVENATO 2010, p.14).

A moderna Gestão de Pessoas se constitui em varias atividades – descrição e analise de cargos, planejamento de RH, seleção, orientação, motivação, treinamento, desenvolvimento, relações sindicais, etc. O autor salienta que a Administração de Recursos Humanos esta integrada as políticas e praticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, e isso influencia reciprocamente as demais áreas e atividades, pois estão diretamente relacionados. (CHIAVENATO 1999, p. 11 e 12).

4. ANÁLISE E SOLUÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Diante do explanado acima, onde foram evidenciadas as atitudes do gerente que aparentemente se vale de sua influência e posição para encampar seu “estilo” de liderança baseado em técnicas bem particulares para o gerenciamento de pessoas, ainda a luz de alguns autores que são referencia em temas como Gestão, Gestão por Competências e Gestão de Pessoas, percebemos que é possível corrigir alguns desvios de curso, melhorando a capacitação e qualificação dos gestores das unidades, visando um melhor aproveitamento do potencia e capital humano empregado em cada atividade.

Elencaremos a seguir alguns pontos:

1. Tamanho da Organização – Muitas vezes devido ao tamanho e complexidade da organização, ações de capacitação e qualificação dos gestores podem ficar comprometidos e/ou defasados, pois há grande demora na pulverização destas ações se levarmos em conta a quantidade de gestores a serem envolvidos que atualmente são XXXX. Para esse problema, a proposta é que seja desenvolvido núcleos de formação e capacitação local, ou seja, menos descentralizados. Pode-se aproveitar dando mais autonomia para que cada área que já possui um a equipe própria voltada à Gestão de Pessoas, desenvolva de acordo com cada realidade, ações menores porem com uma maior frequência, voltada a Gestão de Pessoas e de Competências. Contemplando novos Gestores recém empossados, como também os mais antigos com ações de reciclagem profissional.
2. Autoritarismo e a Gestão de Pessoas – Percebe-se também que o segmento analisado possui hábitos e costumes muito arraigados no autoritarismo, que consiste basicamente no uso de cargo ou autoridade que se possui como forma de conduzir pessoas ao resultado que se pretende. Observamos que esse “estilo” de liderança na área

pesquisada apresenta resultados de curto prazo, pois as pessoas pertencentes ao segmento se dispõem a obedecer seja pela alegria inicial de uma promoção, ou por pensar que se trata de uma situação pontual. Porém ao se depararem com a continuidade destas ações autoritária, sentem-se desvalorizadas e desmotivadas ao ponto de repensarem a carreira dentro da organização.

Como proposta de solução a este problema identificado, propomos o Gestor da unidade um acompanhamento sistemático visando reorientar o gerente, estimulando o mesmo a atualizar suas técnicas de gerenciamento, mostrando também os impactos que as ações atuais têm gerado no corpo funcional, enaltecer as melhores práticas dos colegas que estão fazendo uso de formas alternativas e quais os resultados estão sendo colhidos.

3. Posição do Gestor do Segmento – conforme descrito neste trabalho, percebemos a atuação do gestor de forma a conduzir as diversas situações ocorridas no segmento em que atua de acordo com sua vontade e necessidades, conforme relatado nos casos em que os funcionários logravam êxito em atividades alinhadas aos objetivos da organização, porém, para que estes mesmos funcionários não fossem evidenciados pelos seus feitos, o gerente tecia várias críticas e levantava dúvidas quanto à real assertividade dos negócios realizados. Neste ponto, percebemos uma barreira a ser superada, pois tais ações estão servindo de combustível para alimentar o desestímulo e a baixa produtividade destes funcionários, que desacreditados, param de produzir devido à falta de reconhecimento. A sugestão de melhoria neste caso é investir em mais formação para estes funcionários, para que possam vislumbrar algumas destas dificuldades como uma forma de superação, focando em suas carreiras e seus objetivos profissionais. Pois se houver ações promovidas pelo Gestor da Agência (Gerente Geral), tais como reuniões onde seja destacado os grandes feitos da equipe e seus impactos nos resultados, minimizara em muito possíveis “críticas” enfrentadas por estes funcionários, pois

haverá uma recompensa “maior”, que é o reconhecimento do trabalho feito perante toda a unidade.

4. Formação de Sucessores – Não foi observado durante o período de estudo uma preocupação do gerente do segmento pessoa física, com a formação de líderes e sucessores. Conforme descrito, quase todas as tentativas por parte de seus subordinados em ascender profissionalmente eram “minadas” pelo gerente, inclusive quando estes funcionários solicitavam *feedback*, eram ainda mais desestimulados a galgar novas posições na empresa. Tais ações impactam de forma negativa no segmento, pois tira a autonomia dos funcionários em tomarem pequenas decisões de baixo impacto, essa postura do gerente obriga o mesmo a estar constantemente centralizando as informações e contatos no segmento em que atua, tomando frente de toda e qualquer ação de aproximação de sua equipe com seus principais clientes. Até mesmo os clientes percebem essa insegurança por parte da equipe de atendimento deste segmento, que mesmo em para pequenas decisões precisam levar ao conhecimento deste gerente. Alguns clientes preferirem falar diretamente com ele, pois sabem que não resolverão com outra pessoa. Outros reflexos negativos observados é que como as atividades de maior relevância não são compartilhadas e/ou delegadas aos funcionários da equipe, muitos destes não se sentem pertencentes ao resultado. Para a organização os reflexos são grandes também, pois os conhecimentos deste gerente não está sendo compartilhado com os demais, e também não está havendo formação para que alguns integrantes do segmento possam crescer e se desenvolver futuramente.
5. Implicações em ficar muito tempo exercendo a mesma atividade – Conforme relatado acima o gerente em questão exerce atividades nesta agência por mais de 20 anos, e isso fez com que ele conhecesse muitos clientes, desenvolvendo com alguns uma relação de amizade. Não que isso seja prejudicial ao negócio, o problema é que devido a esse fato, o mesmo apresenta comportamento de “dono do pedaço”, e

qualquer pessoa (funcionário) que queira se aproximar da sua zona de atuação costuma ser repellido. Atualmente observamos que a empresa não esta mais investindo na cultura de se manter um mesmo gerente por muito tempo na mesma unidade, justamente para que outros funcionários tenham oportunidades de ascensão, bem como para que a carteira de clientes esteja sempre oxigenando quanto a novas abordagens e novos planos de execução da estratégia elaborada pela empresa. Observa-se que casos como os desta carteira em questão são raros e cada vez menos atuantes. Orienta-se neste ponto também uma análise mais profunda pelo gestor da unidade sobre as implicações de se manter casos como este, e os impactos de possíveis mudanças a curto e médio prazo.

6. Clima Organizacional – Observamos pelo explanado acima que o clima deste segmento esta bastante comprometido, devido principalmente as constantes mudanças de funcionários, a tratativa que os mesmos recebem, aliadas as constantes cobranças feitas pela gerencia. Os impactos detectados estão associados a baixa qualidade de vida dos funcionários, pois os mesmos apresentam aparente desmotivação quanto á progressão em suas carreiras, aliadas ao medo de se errar por conta das possíveis conseqüências, conforme também relatado acima. Em outros segmentos observados, percebemos uma maior produtividade por parte dos funcionários inclusive em quantidade de vendas efetivas, onde cada colaborador ciente de seu papel - procura desempenhá-lo da melhor maneira possível, visando contribuir para o resultado do seu segmento de atuação aparentemente não por medo e sim por entender que é fundamental para se chegar aos objetivos da organização e também profissionais.
7. Centralização de informação – Nas observações realizadas percebemos que devido ao fato das informações estarem centralizadas em uma única pessoa, principalmente no que tange ao contato com os clientes mais rentáveis da carteira, acaba ocorrendo uma relação de

dependência por parte destes clientes, que preferem ser atendidos pelo gerente, rejeitando quando direcionados a outros funcionários.

Para este ponto analisado entendemos que é necessária uma intervenção do Gestor da unidade, visando uma maior aproximação de outros gerentes junto a esses clientes. Entendemos que isso deve ocorrer de forma sutil e tranqüila, até para que não seja interpretada pelo gerente como afronta ou ameaça. A sugestão é que sejam promovidas ações envolvendo os melhores clientes da agencia, ações que englobem os demais gerentes atuantes no segmento de PF, pois assim, haverá aproximação natural destes clientes com outros funcionários da agencia, descentralizado um pouco esse contato excessivo com o referido gerente.

Através dos pontos destacados acima, ainda que sejam apenas sugestões de intervenções, percebemos o risco que pequenos hábitos não tratados da forma correta podem acarretar em prejuízos, minando o resultado de toda uma unidade. É notório também que muitas vezes algumas decisões que aparentemente são de baixo impacto, são prorrogadas por falta de tempo, ou até mesmo para evitar pequenos conflitos internos, mas isso acaba ao médio e longo prazo acarretando problemas crônicos nas organizações.

Neste contexto vale destacar a importância do Gestor da Unidade estar atento aos principais fatos, principalmente os que envolvam os processos de Gestão de Pessoas, pois normalmente alta rotatividade em segmentos que aparentemente não possuem tal característica são motivos de maior observação.

É importante que os gestores ajam como “donos do negócio” conforme preconiza o manual de Competências Gerenciais, porem esse conceito deve ser interpretado no campo de zelar pelos interesses da empresa.

Outro ponto destacado pelas Competências Gerenciais é o Incentivo a Inovação. Percebemos aqui que é intuito da empresa promover através de seus funcionários novas ações de melhorias da qualidade dos serviços e produtos ofertados, e cabe a cada gestor promover terreno fértil para que isso seja algo comum entre os colaboradores.

Acrescemos ainda dentre as Competências Gerenciais esperadas pela organização a Liderança pelo Exemplo, onde cada líder deve antes de fazer

exigências aos seus liderados, mostrar através de ações diárias o rumo a ser seguido.

E por fim, dentre as competências esperadas, destacamos o Desenvolvimento das pessoas, onde cada colaborador é responsável pelo desenvolvimento dos demais colegas. A idéia aqui é pulverizar o conhecimento da melhor forma possível, fazendo com que haja um clima propício a troca de informações, gerando nos atores um senso de responsabilidade em aprender bem para ensinar bem.

As competências destacadas acima fazem parte dos valores empresariais da empresa e são facilmente acessadas em varias plataformas de consulta. Identificamos também esses preceitos presentes na agenda que é entregue a cada funcionário no início de cada ano.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista do Serviço Público (RSP). Brasília 57 – Out/Dez 2006.

ASHTON, C. HAFFERDEN, M. LAMBERT, A. He fit for purpose HF function. Corporate Research Fórum. Strategic HR Review, 2004.

Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento – OCDE: Brasil 2010.

BATERMAN, Thomas S. Snell, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Atlas 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**: 18ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. São Paulo: editora Gente, 2001.

ENAP. **Gestão por Competências** – Mesa redonda de Pesquisa de Pesquisa-Ação, 2009.

ENAP. **Gestão por Competências em Organizações de Governo** – Mesa Redonda de Pesquisa- Ação, 2005.

FEUERSCHUTTE, Simone Ghisi; NG, Luana Li Yi; PADILHA, Mayeni Medeiros; RAQUEL, Izabel; RONCONI, Luciana Francisco de Abreu. **Competências e o Novo Serviço Público: As atribuições dos Gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina**, II GPR. Curitiba/PR, 2009.

FLEURY, A. 7 FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GRAMINGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Editora Pearson, 2002.

Le Boterf, Guy. **Desenvolvimento a competências dos profissionais**. Revista Amp. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOCHA, Marta Lucia Martins; ASHLEY, Patricia Almeida. **Gestão por Competências: Um estudo e proposta de modelo alinhado á gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais**. (IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. De 31 de Julho a 2 de Agosto de 2008.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração Publica Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 45, nº1.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene, Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisa**. RAC. Curitiba, v. 12, nº2, p.339-368, Abr/Jun, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete, autora do livro **Seleção por Competências** (2001) Editora Educador 2ª Edição. São Paulo, 2001.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências**. ISBN: 85 – 7303-426-2, 2007;

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre. Bookmam, 2005.